حق‌جو، مرال؛ گیلوری،عباس؛ حریری، نجلا(۱۳۹۴). وضعیت سکوت سازمانی و تحول سازمانی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران. *پژوهش‌نامه کتابداری واطلاع‌رسانی*، ۵ (۱)، ۷۶-۵۰.

وضعیت سکوت سازمانی و تحول سازمانی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

مرال حق‌جو[1]، عباس گیلوری[2]، نجلا حریری[3]

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۸/۲۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۱۰/۱۲

چکیده

هدف: *هدف پژوهش حاضر بررسی و سنجش رابطه بین سکوت سازمانی و تحول سازمانی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران است.*

روش: *روش پژوهش پیمایشی‌تحلیلی است. جامعه آماری موردمطالعه ۲۱۷ نفر از کارمندان دارای مدرک کارشناسی و بالاتر کتابخانه ملی بودند که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. تعداد ۲۱۷ پرسشنامه محقق‌ساخته در بین این کارمندان توزیع شد که تعداد ۲۰۵ پرسشنامه (۹۴ درصد) به‌صورت صحیح عودت داده شد. این پرسشنامه از دو بخش تشکیل شده بود: بخش سکوت سازمانی که برمبنای پرسشنامه واکولا و دیمتریس (2005)، و بخش تحول سازمانی پرسشنامه نیز برمبنای پرسشنامه دانهام و دیگران (1989) تهیه شده است. برای تجزیه‌وتحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و تحلیلی و برای آزمون فرضیه پژوهش نیز از آزمون غیر پارامتری اسپیرمن استفاده شد.*

یافته‌ها: *در بین ابعاد سکوت سازمانی، بیشترین رتبه به بعد نگرش مدیران و به مدیران میانی با میانگین ۶۶,۴۴ درصد تعلق دارد و در بین ابعاد تحول سازمانی نیز بعد تمایل رفتاری با میانگین ۷۰,۶۴ درصد بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده است. نتایج آزمون فرضیه پژوهش نشان داد که بین سکوت سازمانی و تحول سازمانی در کتابخانه ملی رابطه معناداری وجود ندارد و این دو متغیر از هم مستقل هستند. بر پایه نتایج پژوهش، مدیران عالی و مدیران میانی در کتابخانه ملی به ارائه نظرات تخصصی و کارشناسی کارمندان تمایل نشان داده و از ایده‌ها و نظرات آن‌ها استقبال می‌کنند. گرچه داده‌های مربوط به تعهد سازمانی کارمندان در حد متوسط بوده و رضایت آن‌ها به سازمان کم است اما کارمندان به تغییر کاری در کتابخانه تمایل بیشتری دارند.*

کلیدواژه‌ها: *سکوت سازمانی، مدیران عالی، مدیران میانی، فرصت‌های ارتباطی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، تحول سازمانی*

۱.کارشناس ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران.

۲. عضو هیئت علمی سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، مرکز فناوری اطلاعات و اطلاع رسانی کشاورزی.
abgilvari@gmail.com

۳.عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات.nadjlahariri@gmail.com

مقدمه

امروزه از منابع انسانی به‌عنوان منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و خالق قابلیت‌های اساسی سازمان و به عبارتی، مهم‌ترین سرمایه هر سازمان یاد می‌شود. همین عامل حیاتی است که در تعامل با سایر متغیرهای سازمانی به سازمان معنا و مفهوم می‌بخشد و تحول ایجاد می‌کند (Barati, 2010). بهبود و تحول سازمانی چرخه چندبعدی و نوینی است که منابع انسانی گرداننده آن است و به تغییرات در بیش از یک بعد از اجزای اصلی سازمان شامل انسان، فناوری و ساختار اطلاق می‌شود. از آنجا که سازمان‌ها مخلوق بشرند و برای امتداد بقای آن‌ها، انسان نقش اول را بر عهده دارد، بنابراین عامل اساسی تغییر در سازمان، انسان است (Pourkiani and pirmoradi, 2008). درواقع سازمان‌ها به کارمندانی نیاز دارند که به چالش‌های محیطی پاسخگو بوده و از تسهیم اطلاعات و دانش خود هراسی نداشته و درباره اعتقادهای تیمی خود ثابت‌قدم باشند. گرچه نیل به این مقصود مستلزم ایجاد توانایی در کارمندان و گشایش مجراهای باز ارتباطی است، بسیاری از کارمندان بر این باورند که سازمان‌ها از مجراهای باز ارتباطی و تسهیم اطلاعات و دانش (که یکی از علل شکست برنامه‌های تغییر و تحول مدیریت است) حمایت نمی‌کنند.

یکی از موانع اصلی و بارز برنامه‌های تغییر مدیریت در سازمان‌ها، فقدان اطلاعات، نبود اعتماد و آن چیزی است که (Morrison and Miliken, 2000) برای نخستین بار آن را سکوت سازمانی[1] نام نهاده‌اند. سکوت سازمانی پدیده‌ای جمعی است که در آن کارمندان از ارائه اطلاعات، عقاید یا نگرانی‌های خود، که درباره مسائل و مشکلات بالقوه کاری است، خودداری می‌کنند (sirtimiD, 2005 akolaV,). درواقع سکوت سازمانی، با محدود کردن اظهارنظر کارمندان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و بروز تحول سازمانی[2] می‌شود. تحول سازمانی «فرایندی برنامه‌ریزی‌شده، و اصولی نظام‌مند است که با بهره‌گیری از روش‌ها و اصول علم رفتاری در سازمان‌ها، در پی افزایش اثربخشی فردی و سازمانی است» (French, 2010). تحول سازمانی، از سازمان‌ها و همچنین افرادی که درون سازمان‌ها هستند و چگونگی کارکرد آن‌ها بحث می‌کند. همین‌طور در زمینه تغییرات برنامه‌ریزی‌شده‌ای که منجر به ترغیب افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها به کارکردی بهتر می‌شود، سخن به میان می‌آورد. تحول سازمانی نوعی راهبرد برای بهسازی سازمان است. تحول سازمانی، برای بهبود سازگاری و تطبیق بین افراد و سازمان، بین سازمان و محیط آن و میان عناصر و اجزای سازمانی نظیر راهبرد، ساختار و

1. Organizational Silence
2. Organizational Developmen

فرایندها، رهنمودهایی را ارائه می‌دهد» (French, same,) یکی از اصول تحول سازمانی شکستن جو سکوت و مشارکت کارکنان در بهبود فرآیندهای سازمان است.

ترس مدیریت از بازخوردهای منفی از سوی کارمندان نیز مانع تحول و توسعه سازمان است (Morrison and Miliken, 2000). با جلوگیری از ارائه بازخوردهای منفی در کارکنان، سازمان نیز در تصحیح اشتباهات با مشکل روبرو خواهد بود. وقتی کارمندان نسبت به نگرش مدیران عالی و میانی واکنشی نشان ندهند و در مقابل آنان سکوت اختیار کنند، مسلماً بازخورد منفی نیز حاصل نخواهد آمد. اگر مدیران عالی و میانی با ایجاد جو اعتماد در کارمندان به آن‌ها اجازه دهند نظرات و ایده‌های خود را ارائه دهند، مسلماً کارمندان بدون ترس نظریات خود را گرچه کوچک، مطرح خواهند کرد (Morrison and Miliken, 2000). به سه پیامد مخرب سکوت در سازمان و تأثیر آن بر تحول سازمانی اشاره می‌کنند. این سه پیامد عبارت‌اند از:

- کارمندان احساس می‌کنند که مدیر به تلاش آن‌ها توجه نداشته و آن را ارج نمی‌نهد؛
- کارمندان احساس می‌کنند برای انجام کار خود اختیار کافی ندارند؛
- کارمندان نوعی ناهماهنگی شناختی را تجربه می‌کنند که این ناهماهنگی درنتیجه تجارب ضدونقیضی است که به پدیده سکوت منجر می‌شود.

در جوامع امروزی سازمان کتابخانه‌ها با تحولات زیادی روبرو هستند که باید خود را با شرایط جدید منطبق کنند. در جریان تحولات در سازمان کتابخانه‌ها، اعضای یک سازمان باید نگرش و عملکرد خود را همگام با آن متحول سازند. درواقع، تحول در رفتار یک فرد زمانی ایجاد می‌شود که ابتدا تحول در تفکر و نوع نگرش او به محیط اطراف ایجاد شود (Parirokh, 2003). بنابراین، نگرش کارمندان و اعضای کتابخانه ملی نسبت به برنامه تغییر و تحول در سازمان امری ضروری به نظر می‌رسد؛ چراکه با سنجش نگرش کارمندان نسبت به برنامه تغییر و تحول جدید، می‌توان در کتابخانه گام‌های اساسی و بنیادی برداشت.

نقش کارمندان سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران که در این متن به اختصار کتابخانه ملی گفته می‌شود، به‌عنوان عنصری مهم در این سازمان، برای تحقق اهداف آن از اهمیت خاصی برخوردار است. کتابخانه ملی برای تأمین نیازهای اطلاعاتی و بهبود توسعه فرهنگی و همگام شدن با تحولات و دستاوردهای جهانی، به اندیشه‌های متفکر، خلاق و مشارکت کارمندان نیاز دارد؛ لذا خلاقیت و مشارکت کارمندان این کتابخانه در رابطه با مسائل و مباحث کاری در کتابخانه ملی، سازمان کتابخانه را به اهداف از پیش تعیین‌شده نزدیک‌تر می‌کند. نیروهایی که ضمن مشارکت در فعالیت‌های کتابخانه‌ای و

احساس مسئولیت، به تغییرات درکتابخانه بی‌تفاوت نبوده و برای بهبود عملکردکتابخانه ملی، سکوت اختیار نکرده و با ارائه نظرات و پیشنهادهای خود، کتابخانه را برای ارائه خدمات بهتر به جامعه یاری نمایند. مشارکت جدی و خودخواسته کارمندان کتابخانه ملی است که تحول در شیوه جاری اقدامات و چاره‌جویی برای ارائه بهترخدمات و همگامی با فناوری‌ها، به‌ویژه فناوری‌های نوین اطلاعاتی وارتباطی، را در پی خواهد داشت.

با توجه به پیامدهای جو سکوت سازمانی، کتابخانه ملی باید برای کارمندان خود اهمیت قائل شده و عاملان تغییر در آن (که همان مدیران عالی و میانی هستند) تلاش‌های آن‌ها را ارج نهند تا از ایجاد جو سکوت سازمانی جلوگیری شود. از آنجایی‌که کتابخانه ملی، بزرگ‌ترین کتابخانه کشور است و با طیف گسترده‌ای از مخاطبان، با تنوعی از نیازهای اطلاعاتی، روبرو است، بنابراین، مشارکت کارمندان این کتابخانه و ارائه نظرات و پیشنهادهایی برای بهبود وضعیت خدمات و خودداری از سکوت سازمانی، در جذب مخاطبین و ارتقای سطح فرهنگی آحاد جامعه نقش به سزایی خواهد داشت. فقدان یا حذف جو سکوت سازمانی و مشارکت فکری همه کارمندان در اقدامات و فعالیت‌ها و تلاش برای بهبود وضعیت خدمات و فعالیت‌های جاری سازمان، باعث تحول در کتابخانه ملی خواهد شد. بنابراین، با عنایت به اهمیت بررسی وضعیت سکوت سازمانی و نقش بسیار عدیده و مهم آن در تحول کتابخانه و فعالیت‌های آن و نیز اهمیت کتابخانه ملی در ارائه خدمات به همه اقشار جامعه به‌ویژه جامعه پژوهشگر کشور، در این پژوهش تلاش شده است تا با بررسی سکوت سازمانی و عوامل مؤثر بر آن، وضعیت سکوت سازمانی کارمندان در کتابخانه ملی بررسی شود و رابطه آن با تحول سازمانی در این کتابخانه سنجیده شود. درواقع، پژوهش حاضر، به دنبال پاسخ برای این پرسش است که میان سکوت سازمانی کارمندان و تحول و تغییر در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران چه رابطه احتمالی وجود دارد؟

پرسش‌های پژوهش

این پژوهش درصدد پاسخگویی به پرسش‌های زیر است:

۱.شیوه نگرش مدیران عالی و میانی به مبحث سکوت سازمانی در کتابخانه ملی چگونه است؟

۲.تبادل اطلاعات و فرصت‌های ارتباطی موجود در بین کارمندان کتابخانه ملی در چه وضعیتی قرار دارد؟

۳.سکوت کارمندان درباره مسائل تخصصی و کارشناسی، واحد محل کار، دستمزد، و شرایط کاری چه میزان بر کتابخانه ملی تأثیرگذاراست؟

۴.تعهد سازمانی کارمندان در کتابخانه ملی در چه وضعیتی قرار دارد؟

۵.وضعیت رضایت شغلی کارمندان در کتابخانه ملی چگونه است؟

۶.نگرش شناختی کارمندان به تحول سازمانی در کتابخانه ملی در چه وضعیتی قرار دارد؟

۷.وضعیت نگرش عاطفی کارمندان به تحول سازمانی در کتابخانه ملی چگونه است؟

۸.تمایل رفتاری کارمندان به تحول سازمانی در کتابخانه ملی در چه وضعیتی قرار دارد؟

فرضیه پژوهش

در این پژوهش فرض بر آن است که بین سکوت سازمانی و تحول سازمانی در کتابخانه ملی رابطه معناداری وجود دارد.

پیشینه پژوهش

تحول سازمانی فرآیندی مستقل نیست و حاصل مجموعه‌ای از فرآیندها و رفتار سازمانی و انسانی است. یکی از عناصر مهم تأثیرگذار بر تحول سازمانی «رفتار سکوت سازمانی» است. تاکنون در سطح جهان بر روی مفهوم سکوت و صدا (آزادی بیان) در سازمان‌ها پژوهش‌های زیادی انجام شده است. بالغ بر پنجاه سال است که پژوهشگران به این دو مفهوم که مرتبط با یکدیگر هستند، علاقه‌مند شده‌اند. سیر تحول این مفاهیم را در سه موج یا دوره می‌توان دسته‌بندی کرد. موج اول پژوهش‌ها در سال‌های 1970 تا اواسط دهه 1980 و بر مفهوم صدا متمرکز بودند (Hireshman, 1970), (Neol and Newman, 1974). از جمله اندیشمندان این دوره هستند. موج دوم، از اواسط دهه 1980 شروع و تا سال 2000 ادامه یافت. در این دوره، کانون اصلی پژوهش‌ها بر «بیان آزادانه نظرات» تأکید داشت. همچنین در طی این دهه گرایش اندکی به بررسی رفتار سکوت نیز وجود داشت (Nir and Michli, 1985). از اندیشمندان شهیر در حوزه پژوهش‌های مربوط به سکوت در این دوره هستند. موج کنونی یا سوم پژوهش‌ها (از سال 2000 تاکنون) بر مفهوم سکوت تأکید دارد (Greenberg and Edwards, 2009). این موج از پژوهش‌ها را موریسون و میلیکن[1] (2000) با عنوان سکوت سازمانی و در سطح سازمان مطرح کردند. سکوت سازمانی پدیده‌ای جمعی است که کارمندان از ابراز عقاید و نگرانی‌های خود درباره مسائل و مشکلات سازمانی به دلایل مختلفی ازجمله ترس از بازخورد منفی، یا مورد بی‌توجهی قرار گرفتن مدیر، خودداری کرده و سکوت اختیار می‌کنند. در چنین شرایطی سکوت کارمندان تبدیل به یک پدیده جمعی می‌شود که به آن سکوت سازمانی می‌گویند.

1. Morrison and Miliken

براتی (2010) در پایان‌نامه‌ای با عنوان «سکوت سازمانی با بررسی نقش فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی تهران، ایران و شهید بهشتی»، از طریق نقش فرهنگ سازمانی، سکوت سازمانی را در دانشگاه‌های یادشده بررسی کرده است. در این پژوهش نگرش مدیران عالی به سکوت کم‌تر از حد متوسط قرار دارد اما نگرش مدیران میانی به سکوت و فرصت‌های ارتباطی موجود از حد متوسط بیشتر است. به‌طورکلی، نتایج آزمون فرضیه اصلی پژوهش نشان داده است که جو سکوت، رابطه بین فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی را ۵۴ درصد تحت تأثیر قرار می‌دهد.

دانایی فرد و پناهی(2010) در مقاله‌ای پژوهشی با عنوان «تحلیل نگرش‌های شغلی کارمندان سازمان‌های دولتی به تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی» به بحث سکوت و رفتار سازمانی پرداخته‌اند. در این پژوهش نگرش مدیران به سکوت قوی‌ترین پیش‌بینی کننده رفتار سکوت کارمندان شناخته شده است. نگرش مدیران عالی به سکوت و فرصت‌های ارتباطی موجود در رده‌های دوم و سوم قرار دارند. نتایج پژوهش نشان داد که بین ابعاد جو سکوت (نگرش مدیران عالی، نگرش مدیران میانی، فرصت‌های ارتباطی موجود) و نگرش‌های شغلی (تعهد سازمانی و رضایت شغلی) رابطه معناداری وجود دارد.

رضازاده کرمانی (2011) در پایان‌نامه خود «تأثیر عوامل مدیریتی بر سکوت سازمانی» را بررسی کرده است. این پژوهش یک مطالعه موردی است که جامعه آماری آن شامل ۱۲۲ کارمند شرکت توزیع نیروی برق شمال استان کرمان هستند. نتایج پژوهش رابطه معنادار بین عوامل مدیریتی و سکوت را نشان می‌دهد. در بین ابعاد مدیریتی، تصور قدرت بیشترین نقش را در ایجاد سکوت سازمانی در جامعه پژوهش دارد.

رنگریز و موسوی مرادی (2008) در پژوهشی رفتار شهروند سازمانی و آمادگی پذیرش تحول سازمانی در صنعت بانکداری ایران را بررسی کرده‌اند. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که رفتار شهروند سازمانی رابطه مثبت و معناداری با آمادگی پذیرش تحول سازمانی دارد. در این پژوهش تأثیر رفتار شهروند سازمانی بر بعد رفتاری آمادگی پذیرش تحول سازمانی بیش از تأثیر آن بر بعد نگرشی آمادگی پذیرش تحول سازمانی بوده است.

نمازی (2009) در پایان‌نامهٔ خود «رابطه بین اخلاق کار اسلامی با تعهد سازمانی و تأثیر آن بر نگرش نسبت به تغییر سازمانی کارکنان دانشگاه پیام نور» را مطالعه کرده است.نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که اخلاق کار اسلامی بیشترین سهم را در پیش‌بینی متغیر ملاک یعنی نگرش به تغییر سازمانی

داشته است. تعهد هنجاری بیشترین سهم را در پیش‌بینی همه ابعاد نگرش به تغییر سازمانی داشته است.

کریمیان و دیگران (2010) در پژوهشی «تأثیرات تغییرات سازمانی بر واکنش کارمندان حوزه‌ی ستادی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان» را بررسی کرده‌اند. این پژوهش از نوع پیمایشی است که با هدف تعیین تأثیر تغییرات سازمانی بر واکنش کارمندان حوزه‌ی ستادی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سال ۱۳۸۴ انجام گرفته است. نتایج پژوهش حاکی از این است که نوعی بی‌تفاوتی در بین کارمندان به تغییر سازمانی وجود دارد.

یوسف[1] (2000) پژوهشی با عنوان «تعهد سازمانی، پل ارتباطی بین اخلاق کار اسلامی، نگرش‌هایی برای نیل به تغییر سازمانی» را انجام داده است. جامعه آماری این پژوهش تعداد ۴۷۴ نفر از کارمندان سی سازمان در پنج ناحیه امارت متحده عربی بودند. نتایج به‌دست‌آمده نشان داد که تعهد عاطفی رابطه مثبتی با نگرش عاطفی، و نگرش تمایل رفتاری رابطه مثبتی با تغییر سازمانی دارد. بین نگرش شناختی و تغییر سازمانی رابطه معناداری مشاهده نشد.

چان[2] و آستر[3] (2001) پژوهشی با عنوان «سیاست‌های سازمانی برای پیشرفت یادگیری کتابداران: مفاهیمی از مطالعه تحول شغلی کتابداران مرجع در کتابخانه انتاریا» را انجام داده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان داد که متغیر به‌روزرسانی جوسازمانی کارمندان دارای میانگین ۷۳,۱ درصد و متغیر حمایت مدیران دارای میانگین ۳۳ درصد است. همچنین نتایج نشان داد که حمایت مدیران در تشویق مشارکت کارمندان در انجام فعالیت‌های غیررسمی کتابخانه مؤثر است. در این پژوهش جو به‌روزرسانی (اطلاعات جدید و تجربیات گذشته) در فعالیت‌های رسمی و غیررسمی برای مشارکت کتابداران در بهبود توسعه حرفه‌ای یک عامل مهم به شمار می‌رود.

واکولا و دیمتریس (2005) پژوهشی با عنوان «منشأ و پیامدهای سکوت سازمانی: یک روش تجربی» را انجام داده‌اند. هدف این پژوهش بررسی ابعاد جو سکوت و تأثیراتی است که این ابعاد بر روی نظرات شغلی دارند. در این پژوهش که بر روی ۶۷۷ نفر از کارمندان صورت گرفته است، سه بعد جو سکوت (نگرش مدیران عالی، نگرش مدیران میانی، فرصت‌های ارتباطی موجود) بررسی شد تا تأثیرات این ابعاد بر روی رفتار سکوت کارمندان، تعهد شغلی و رضایت شغلی بررسی شود. نتایج پژوهش حاکی از آن است که نگرش مدیران عالی به سکوت، نگرش مدیران میانی و فرصت‌های ارتباطی موجود

1.Yousof
2.Chan
3.Auster

پیش‌بینی کننده رفتار سکوت کارمندان است. در این پژوهش نیز نگرش مدیران عالی کم‌تر از حد متوسط است اما نگرش مدیران و فرصت‌های ارتباطی از حد متوسط بیشتر بوده است.

سهیتوگلو[1] و زهیر[2] (2010) در پژوهشی با عنوان «تجزیه‌وتحلیل عملکرد کارمندان در بافت سکوت کارمندان و رفتار شهروند سازمانی در موسسه‌های عمومی ترکیه» سکوت را در مؤسسات ترکیه بررسی کردند. فرضیه‌های پژوهش نقش رفتار شهروند سازمانی به‌عنوان یک عامل روحیه‌بخش در عملکرد کارمندان و سکوت کارمندان را بررسی کرده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که بین سکوت کارمندان، رفتار شهروند سازمانی و عملکرد کارمندان رابطه معناداری وجود دارد.

نیک مرام[3] و دیگران (2012) پژوهشی با عنوان «مطالعه رابطه بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی در ایران» را انجام داده‌اند. بر طبق نتایج به‌دست‌آمده در این پژوهش به نظر می‌رسد که علیرغم تأیید فرضیه پژوهش، بین دو گروه اساتید و کارمندان تفاوت مهمی وجود دارد. در این پژوهش با مقایسه این دو گروه مشخص شد که رفتار سکوت در بین کارمندان در حد بالا و بالعکس تعهد به سازمان در آن‌ها در سطح پایین قرار دارد. نتایج نشان داده است که جو سکوت در بین کارمندان پررنگ‌تر و تعهد سازمانی در سطح پایین‌تری قرار دارد، درحالی‌که میزان تعهد سازمانی در بین اساتید بیشتر است.

استنتاج از مرور پیشینه‌ها

مروری بر پژوهش‌ها و مطالعات انجام‌شده نشان می‌دهد که اکثر پژوهش‌های انجام‌شده درخصوص سکوت سازمانی صرفاً یکی از موارد نگرش شغلی، رفتار کارمندان، عملکرد کارمندان و مدیران، و نگرش‌های مشارکتی را بررسی کرده‌اند. در پژوهش‌های انجام‌شده، نگرش مدیران عالی و میانی و فرصت‌های ارتباطی، ازجمله عوامل تأثیرگذار در پدیده سکوت سازمانی بوده‌اند. یافته‌های عمده پژوهش‌ها حاکی از آن بوده است که بین سکوت سازمانی و سایر متغیرهای مورد مطالعه رابطه معناداری وجود داشته است. اما پژوهش حاضر علاوه بر بررسی عوامل جو سکوت و نگرش‌های شغلی کارمندان، رابطه آن را با تحول سازمانی نیز مورد بررسی و سنجش قرار داده است. باید یادآور شد که بر پایه پیشینه‌پژوهی موجود، موضوع جو سکوت و تعهد سازمانی نه تنها در کتابخانه ملی ایران، بلکه تاکنون در هیچ‌یک از کتابخانه‌های ملی جهان نیز بررسی نشده است. بعلاوه تاکنون پژوهشی در زمینه بررسی رابطه

1.Sehitgelou
2.Zaheir
3.Nikhmaram

بین سکوت سازمانی و تحول سازمانی در ایران و در سایر کتابخانه‌ها نیز صورت نگرفته است، درحالی‌که بررسی این موضوع در سازمان کتابخانه‌ها خصوصاً کتابخانه ملی ایران از اهمیت بالایی برخوردار است. بنابراین، عدم بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و تحول سازمانی در کتابخانه‌ها به‌ویژه در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران در داخل کشور و نیز عدم مطالعه این رابطه در کتابخانه سایر کشورهای جهان، وجه تمایز پژوهش حاضر با پژوهش‌های قبلی است. درنتیجه، انجام پژوهش حاضر ضرورت یافته است.

روش‌شناسی پژوهش

روش انجام پژوهش حاضر پیمایشی‌تحلیلی است. برای گردآوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه پژوهش حاضر از دو بخش (بخش سکوت سازمانی ۳۱ پرسش و بخش تحول سازمانی ۱۸ پرسش) که متشکل از ۴۹ پرسش در طیف پنج گزینه‌ای لیکرت تشکیل شده است. برای سنجش میزان روایی پرسشنامه، از روایی صوری و محتوایی استفاده شد. بدین منظور، پرسشنامه برای جمعی از اساتید علم اطلاعات و دانش‌شناسی ارسال شد و پیشنهادها و اصلاحات ارائه شده ازسوی آن‌ها، در تنظیم پرسشنامه منظور گردید و نظرات کارشناسی آنان نیز با نظر اساتید راهنما و مشاور اعمال شد. برای سنجش پایایی پرسشنامه نیز پیش‌آزمونی بر روی ۳۰ نفر نمونه اجرا شد. پایایی ابزار پژوهش با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۷۷/۵ محاسبه شد که مبین سطح پایایی مطلوب پرسشنامه است. ۵۲۴ نفر از ۷۴۲ کارمند شاغل در ۱۸ بخش کتابخانه ملی که دارای مدرک کارشناسی و بالاتر بوده‌اند، جامعه آماری این پژوهش را شکل داده‌اند. با استفاده از جدول کرجسی و مورگان ۲۱۷ نفر به‌عنوان جامعه نمونه انتخاب شدند. انتخاب اعضای نمونه نیز به روش تصادفی‌طبقه‌ای انجام شده است. از این تعداد ۲۰۵ نفر به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند که جامعه این پژوهش هستند. برای سنجش و بررسی فرضیه پژوهش از آزمون غیرپارامتری اسپیرمن استفاده شد. در نهایت با استفاده از نرم‌افزار علوم اجتماعی اس‌پی‌اس‌اس نگارش ۱۹، داده‌های حاصل از پژوهش مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفته است.

یافته‌های پژوهش

الف. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارمندان

بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارمندان نشان داد که از مجموع ۲۰۵ نفر، ۱۳۹ نفر (۶۸/۱۴درصد) زن و ۶۵ نفر (۳۱/۸۶درصد) مرد هستند. سطح تحصیلات بیش از نیمی از کارکنان

(۵۴/۱۹درصد) در حد کارشناسی،۴۱/۸۷درصد دارای مدرک کارشناسی‌ارشد و ۳/۹۴ درصد دکتری است. نیمی از کارمندان (۱۰۶ نفر با فراوانی۵۷/۳درصد) در جامعه پژوهش فارغ‌التحصیل رشته کتابداری هستند که این رشته رتبه نخست را در میان سایر رشته‌ها به خود اختصاص داده است. رشته تحصیلی تاریخ (۱۲ نفر، ۶/۵درصد) در رتبه دوم و رشته‌های تحصیلی زبان انگلیسی و مدیریت، هر یک با ۹ نفر و فراوانی ۴/۹درصد، در رده سوم قرار دارند. در خصوص وضعیت شغلی نیز ۸۸ نفر (۴۳/۸درصد) از کارمندان با قرارداد کار معین در کتابخانه ملی مشغول به کار هستند که رتبه نخست وضعیت شغلی را به خود اختصاص داده‌اند.کارمندانی با وضعیت استخدامی رسمی ۷۷ نفر (۳۸/۳درصد) و پیمانی ۳۳ نفر (۱۶/۴درصد) به ترتیب رتبه‌های دوم و سوم را به خود اختصاص داده‌اند. بیشترین فراوانی سابقه کاری به کارمندانی با سابقه کاری ۱تا۱۰ سال (۱۰۳ نفر با فراوانی ۵۰/۷درصد) تعلق دارد و کارمندانی با بیش از ۳۰ سال (۲ نفر، ۱/۰درصد) فعالیت سازمانی، کم‌ترین فراوانی را به خود اختصاص داده‌اند.

از آنجا که داده‌های این پژوهش از نوع کیفی (اسمی و ترتیبی) است، برای سنجش همبستگی بین ویژگی‌های جمعیت‌شناختی دو متغیر سکوت و تحول سازمانی از آزمون اسپیرمن استفاده شده است. در این آزمون، اگر مقدار پی محاسبه‌شده (2-tailed) بیشتر از سطح معناداری ۰/۰۵ باشد، بین دو متغیر همبستگی وجود دارد. نتایج این آزمون در جدول ۱ نشان داده شده است:

جدول ۱. نتیجه آزمون اسپیرمن در سنجش رابطه بین متغیرهای جمعیت‌شناختی و سکوت سازمانی و تحول سازمانی

Correlations							
			جنسیت	تحصیلات	رشته	ثبات شغلی	سابقه
Spearman's rho	سکوت سازمانی	Correlation Coefficient	./۱۹۴	-۰/۰۳۰	/۱۲۲ .	-./۰۶۷	- ./۰۱۷
		Sig. (2-tailed)	./۰۰۵	./۶۷۱	/۰۹۵ .	./۳۴۵	./۸۱۱
		N	۲۰۴	۲۰۳	۱۹۰	۲۰۳	۲۰۳
	تحول سازمانی	Correlation Coefficient	./۰۸۵	./۰۱۰	/۰۴۴ -.	./۰۵۴	./۱۳۸ *
		Sig. (2-tailed)	./۲۲۹	./۸۸۳.	/۵۴۶ .	./۴۴۴	./۰۴۹
		N	۲۰۴	۲۰۳	۱۹۰	۲۰۳	۲۰۳

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، غیر از جنسیت که با متغیر سکوت سازمانی ارتباط معناداری ندارد، بین مؤلفه‌های جمعیت‌شناختی و متغیر سکوت سازمانی و تحول سازمانی همبستگی معنادار و مثبتی وجود دارد.

ب. پرسش‌های پژوهش

یافته‌های مربوط به پرسش‌های سکوت سازمانی و ابعاد آن در جداول ۱تا۶ و یافته‌های مربوط به پرسش‌های تحول سازمانی و ابعاد آن نیز در جداول ۷تا۹ ارائه شده است. برای محاسبه میانگین نمره هر پرسش پژوهش، مبنا ۵۰درصد و بیشتر است. یعنی اگر در هر پرسش پژوهش، جمع نمرات بیش از ۵۰درصد باشد، نشانگر نظر مثبت پاسخ‌دهندگان به آن پرسش و اگر کمتر از ۵۰درصد باشد، نشانگر این است که پاسخ‌گویان با میزان یا وجود مؤلفه مدنظر مخالفت دارند. ازآنجاکه در پژوهش حاضر، مبنای هر گزینه از پرسش پژوهش ۱۰۰ در نظر گرفته شده است، بنابراین، با توجه به رتبه‌ای[1] بودن داده‌های پژوهش، برای محاسبه نمره هر گزینه، باید جمع امتیاز درصدی انتخاب‌های «کاملاً موافقم» و «موافقم» را با نصف امتیاز گزینه «بی‌نظر» (به‌منظور محاسبه ۵۰ درصد پاسخ‌ها و بیشتر) جمع کرد تا امتیاز هر گزینه به دست آید. این فرآیند محاسبه در بررسی همه پرسش‌های پژوهش (امتیاز پرسش) اعمال شده است. نکته قابل اشاره دیگر آن‌که در جدول‌های ارائه شده، دو گزینه «بی‌نظر» و «بی‌پاسخ» وجود دارد. گزینه «بی‌نظر» بر مواردی اشاره دارد که پاسخگو، پرسش مربوط را پاسخ داده و گزینه «بی‌نظر» را برگزیده است. اما در گزینه «بی‌پاسخ»، پاسخگو هیچ‌یک از گزینه‌های آن پرسش را علامت‌گذاری نکرده و پرسش را بدون پاسخ رها کرده است. در ادامه، نتایج حاصل به ترتیب پرسش‌های پژوهش ارائه شده است:

۱. نگرش مدیران به سکوت سازمانی

در این پژوهش منظور از مدیران، مدیران عالی و مدیران میانی هستند. مدیران عالی همان مدیران بالاترین رده سازمانی (رئیس سازمان، مدیران کل و معاونین) در کتابخانه ملی هستند که تصمیم‌گیری‌های نهایی سازمان بر عهده آن‌ها است و مدیران میانی آن گروه از مدیران کتابخانه ملی (رؤسای ادارات و بخش‌ها) هستند که ازنظر ساختار سازمانی مابین مدیران عالی و مدیران عملیاتی قرار دارند و اخبار، عقاید و نظرات تخصصی کارمندان را به مدیران عالی انتقال می‌دهند. پرسش اول پژوهش مبنی بر «شیوه نگرش مدیران به مبحث سکوت سازمانی چگونه است؟»، که برای بررسی بعد نگرش مدیران در نظر گرفته شده است. برای پاسخ به این پرسش پژوهش از دو بخش استفاده شده است، بخش اول نگرش مدیران عالی که

---
1. Ordinal

شامل پرسش‌های۱تا۶ و بخش دوم نیز نگرش مدیران میانی که شامل پرسش‌های۷تا۱۰ پرسشنامه است. این بعد از پژوهش در دو جدول ارائه شده است.

الف. نگرش مدیران عالی به سکوت سازمانی

جدول ۲. توزیع درصدی گزینه‌های نگرش مدیران عالی به سکوت سازمانی درجامعه پژوهش

گزینه‌ها	کاملاً موافقم	موافقم	بی‌نظر	مخالفم	کاملاً مخالفم	بی‌پاسخ
وضعیت تشویق مدیران عالی	۱۴/۸	۳۶/۵	۲۰/۷	۲۲/۲	۵/۹	۱
ارائه آزادانه نظرات از سوی کارمندان	۱۱/۳	۴۰/۷	۲۰/۱	۲۳/۵	۴/۴	۰/۵
استقبال مدیران عالی از نظرات تخصصی	۱۱/۸	۴۴/۱	۲۱/۶	۱۹/۶	۲/۹	۰/۵
برخورد منفی مدیران عالی با طرح مسائل تخصصی	۱۰/۷	۳۶/۶	۳۰/۲	۱۹/۰	۳/۴	۰
تصور عدم وفاداری کارمندان در صورت مخالفت با مسائل تخصصی	۵/۴	۳۰/۰	۳۳/۰	۲۷/۶	۳/۹	۱
میانگین	۱۰/۸	**۳۷/۵۸**	۲۵/۱۲	۲۲/۳۸	۴/۱	۰/۶
امتیاز	**۶۰/۹۴**					

همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود، بیشترین میانگین متعلق به گزینه «موافقم» با میانگین (**۳۷/۵۸**درصد) است. کم‌ترین میانگین را نیز گزینه «کاملاً مخالفم» با میانگین (**۴/۱**درصد) به خود اختصاص داده است. با توجه به این‌که جمع میانگین درصدی برابر با **۶۰,۹۴**درصد محاسبه‌شدهو بالاتر از حد میانگین است، درنتیجه می‌توان چنین اظهارنظر کرد که دیدگاه اکثریت کارمندان کتابخانه ملی به مدیران عالی درزمینه ارائه نظرات تخصصی و کارشناسی تقریباً مثبت است چراکه مدیران عالی کتابخانه برای پیشبرد اهداف سازمان و منطبق شدن با تحولات جهانی و ایجاد انگیزه در کارمندان سعی بر آن دارند که تا حد ممکن کارمندان را در مسائل کاری دخالت دهند.

ب. نگرش مدیران میانی به سکوت سازمانی

جدول ۳. توزیع درصدی گزینه‌های نگرش مدیران میانی به سکوت سازمانی درجامعه پژوهش

گزینه‌ها	کاملاً موافقم	موافقم	بی‌نظر	مخالفم	کاملاً مخالفم	بی‌پاسخ
مدیریت صحیح مدیران میانی درتضادها	۱۲/۳	۴۰/۷	۲۳/۵	۱۸/۱	۵/۴	۰/۵
توجه مدیران میانی به نظرات کارمندان	۱۵/۷	۴۶/۱	۱۹/۶	۱۵/۲	۳/۴	۰/۵
انتقال انتقادات کارمندان به مدیران عالی	۱۱/۸	۴۲/۹	۲۳/۲	۱۸/۲	۳/۹	۱

تشویق مدیران میانی به بیان نظرات متفاوت	۱۳/۲	۳۷/۶	۲۸/۳	۱۷/۱	۳/۹	۰
مفید قلمدادکردن نظرات مختلف	۱۱/۴	۳۶/۶	۳۳/۲	۱۴/۹	۴/۰	۱/۵
میانگین	۱۲/۸۸	**۴۰/۷۸**	۲۵/۵۶	۱۶/۷	۴/۱۲	۰/۷
امتیاز	**۶۶/۴۴**					

داده‌های جدول ۳ بیانگر آن است که بیشترین میانگین‌ها به گزینه «موافقم» تعلق دارد که ۴۰/۷۸درصد جامعه پژوهش آن را انتخاب کرده‌اند. با توجه به این‌که جمع میانگین درصدی نتایج ۶۶,۴۴درصد محاسبه‌شده و بیشتر از حد میانگین است، درنتیجه می‌توان چنین اظهارنظر کرد که دیدگاه اکثریت کارمندان کتابخانه ملی به مدیران میانی درزمینه ارائه نظرات تخصصی و کارشناسی بیش از ۵۰درصد و تقریباً مثبت است. بنابراین به نظر می‌رسد که مدیران میانی نیز به انتقال عقاید و مسائل مطرح‌شده از سوی کارمندان کتابخانه ملی اهتمام ورزیده و برای برقراری ارتباط با مدیران ارشد سعی و تلاش لازم را انجام می‌دهند.

۲. فرصت‌های ارتباطی موجود

جدول ۴. توزیع درصدی گزینه‌های مربوط به بعد فرصت‌های ارتباطی موجود در جامعه پژوهش

گزینه‌ها	کاملاً موافقم	موافقم	بی‌نظر	مخالفم	کاملاً مخالفم	بی‌پاسخ
رضایت‌بخشی رابطه بین همکاران	۱۱/۳	۵۰/۰	۲۱/۱	۱۶/۲	۱/۵	۰/۵
تبادل سازمان‌یافته اطلاعات بین کارمندان	۴/۹	۲۶/۸	۲۳/۹	۴۰	۴/۴	۰
رابطه مناسب کارمندان با مدیران	۵/۴	۲۸/۹	۳۳/۸	۲۴	۷/۸	۰/۵
اطلاع‌رسانی تغییرات سازمانی به کارمندان	۵/۴	۴۱/۷	۲۰/۱	۲۴	۸/۸	۰/۵
ناآگاهی کارمندان از مأموریت‌های سازمان	۴/۹	۴۵/۴	۲۲/۹	۲۱	۵/۹	۰
میانگین	۶/۳۸	**۳۸/۶**	۲۴/۳۶	۲۵	۵/۶۸	۰/۳
امتیاز	**۵۷/۱۶**					

در این پژوهش، منظور از فرصت‌های ارتباطی موجود، نوع رابطه کاری و تبادل اطلاعاتی است که بین کارمندان با یکدیگر و کارمندان با مدیران وجود دارد. پرسش سوم این پژوهش «وضعیت تبادل اطلاعات و فرصت‌های ارتباطی موجود در بین کارمندان کتابخانه ملی» را بررسی می‌کند. برای پاسخ به این پرسش پژوهش از پرسش‌های ۱۱تا۱۵ پرسشنامه استفاده شده است. همان‌طور که یافته‌های جدول ۴ نشان می‌دهد، بیشترین میانگین به گزینه موافقم (با فراوانی۳۸/۶درصد) اختصاص دارد. کم‌ترین میانگین نیز به گزینه کاملاً مخالفم (با فراوانی۵/۶۸درصد) تعلق دارد. با توجه به این‌که جمع میانگین درصدی

گزینه‌ها **۵۷,۱۶** درصد و بالاتر از حد میانگین است، درنتیجه می‌توان چنین اظهارنظر کرد که دیدگاه اکثریت کارمندان کتابخانه ملی به فرصت‌های ارتباطی و تبادل اطلاعات درزمینه ارائه نظرات تخصصی و کارشناسی بیش از **۵۰**درصد و تقریباً مثبت است. بنابراین به نظر می‌رسد که بین کارمندان با یکدیگر، کارمندان و مدیران در کتابخانه ملی تبادل اطلاعات وجود دارد. فراهم کردن زمینه‌های تبادل اطلاعات مقدمه‌ای برای مشارکت و همفکری کارمندان در کتابخانه خواهد بود.

۳. وضعیت رفتار سکوت کارمندان

در این پژوهش منظور از رفتار سکوت کارمندان، احساس راحتی و آزادی کارمندان در بیان نظرات متفاوت در رابطه با مسائل سازمان، واحدکاری و شغل آن‌ها است. پرسش سوم پژوهش میزان تأثیرگذاری «رفتار سکوت کارمندان بر کتابخانه ملی» را بررسی کرده است. برای پاسخ به این پرسش پژوهش از پرسش‌های **۱۶**تا**۲۲** پرسشنامه استفاده شده است.

جدول ۵. توزیع درصدی گزینه‌های بعد رفتار سکوت کارمندان در جامعه پژوهش

گزینه‌ها	کاملاً موافقم	موافقم	بی‌نظر	مخالفم	کاملاً مخالفم	بی‌پاسخ
طرح نظرات متفاوت درباره مسائل سازمان	۹/۸	۲۱/۱	۳۹/۷	۲۱/۱	۸/۲	۵/۴
طرح نظرات متفاوت درباره واحد کاری	۱۰/۸	۳۱/۳	۳۵/۴	۱۷/۹	۴/۶	۴/۹
طرح نظرات متفاوت در رابطه با شغل خود	۱۰/۹	۲۱/۸	۴۰/۹	۱۹/۷	۶/۷	۵/۹
طرح نظرات متفاوت درباره مسائل رضایت شغلی	۹/۲	۱۶/۹	۳۱/۳	۲۴/۱	۱۸/۵	۴/۹
احساس راحتی در طرح مسائل سازمان با مدیران	۱۳/۷	۲۲/۱	۳۸/۴	۱۶/۳	۹/۵	۷/۳
احساس راحتی برای ارائه نظرات متفاوت شغلی	۱۱/۹	۱۸/۰	۴۲/۳	۱۹/۶	۸/۲	۵/۴
احساس راحتی در اظهار رضایت از شغل	۶/۸	۱۴/۶	۳۷/۰	۲۴/۵	۱۷/۲	۶/۳
میانگین	۱۰/۴	۲۰/۷	**۳۷/۹**	۲۰/۵	۱۰/۴	۵/۷
امتیاز	**۵۰/۰۵**					

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، بیشترین میانگین به گزینه «بی‌نظر» با فراوانی **۳۷/۹**درصد تعلق دارد. با توجه به این‌که جمع میانگین درصدی پرسش‌های این گزینه برابر با **۵۰/۰۵**درصد و تقریباً برابر با میانگین است، درنتیجه می‌توان چنین اظهارنظر کرد که دیدگاه اکثریت کارمندان کتابخانه ملی به در میان گذاشتن مسائل تخصصی و کارشناسی در رابطه با سازمان، واحد محل کار، دستمزد و

شرایط کاری با مدیران تقریباً مثبت است. بنابراین به نظر می‌رسد که کارمندان درزمینه در میان گذاشتن مسائل کاری و دستمزد و نیز از محل کار رضایت دارند. چنین وضعیتی به نگرش مثبت مدیران درخصوص شنیدن مسائل کاری دلالت دارد و کارمندان عقاید خود (هرچند کوچک و ناچیز) را به‌راحتی و بدون هیچ‌گونه دلهره بیان می‌کنند.

۴. وضعیت تعهدسازمانی درجامعه پژوهش

منظور از تعهد سازمانی در این پژوهش، میزان ارزش‌گذاری و وفاداری کارمندان به کتابخانه ملی و هم‌چنین ارزشی است که این کتابخانه برای کارمندان خود قائل است. یکی دیگر از ابعاد مورد سنجش در این پژوهش، تعهد سازمانی است که پرسش چهارم پژوهش مبنی بر «وضعیت رضایت شغلی کارمندان در کتابخانه ملی چگونه است؟» آن را سنجیده است. برای پاسخ به این پرسش از پژوهش پرسش‌های ۲۳تا۲۷ پرسشنامه استفاده شده است.

جدول۶. توزیع درصدی گزینه‌های بعد تعهد سازمانی در جامعه پژوهش

گزینه‌ها	کاملاً موافقم	موافقم	بی‌نظر	مخالفم	کاملاً مخالفم	بی‌پاسخ
تمایل به کار در سازمانی دیگر با ماهیت مشابه	۸/۲	۲۸/۶	۲۵/۵	۳۰/۱	۷/۷	۴/۴
همسانی ارزش‌های سازمانی و ارزش‌های کارمندان	۳/۱	۱۸/۱	۳۷/۸	۳۳/۲	۷/۸	۵/۹
افتخار کار کردن در سازمان	۲۳/۴	۴۱/۷	۲۶/۶	۶/۲	۲/۱	۶/۳
تشویق بیشتر کارمند درقبال بازدهی بیشتر	۱۲/۸	۱۹/۰	۳۳/۳	۲۶/۷	۸/۲	۴/۹
احساس خرسندی از انتخاب محل کار	۲۱/۰	۳۳/۸	۲۵/۶	۱۵/۹	۳/۶	۴/۹
میانگین	۱۳/۷	۲۸/۲	**۲۹/۷۲**	۲۲/۴	۵/۹	۵/۳
امتیاز	**۵۷/۷۶**					

همان‌طور که از جدول۶ استنباط می‌شود، گزینه «بی‌نظر» (۲۹/۷۲درصد) بیشترین میانگین را به خود اختصاص داده است. گزینه «کاملاً مخالفم» با میانگین (۵/۹ درصد) کم‌ترین فراوانی را داراست. داده‌های جدول بیانگر پراکندگی در پاسخ‌های پاسخگویان بین گزینه «موافق»، «بی‌نظر» و «مخالف» است که البته تمایل اکثریت جامعه پژوهش به سمت گزینه «بی‌نظر» است. با توجه به این‌که جمع میانگین درصدی برابر با ۵۷,۷۶درصد و بالاتر از حد میانگین است، درنتیجه می‌توان چنین استنباط کرد که دیدگاه اکثریت کارمندان کتابخانه ملی در زمینهٔ تعهد سازمانی تقریباً مثبت است. در واقع می‌توان گفت میزان ارزش‌گذاری و وفاداری کارمندان به کتابخانه ملی مثبت است زیرا کارمندان برای کتابخانه ملی، اهداف،

فعالیت‌ها، تغییرات و پیشرفت آن ارزش قائل هستند. شاید بتوان چنین استنباط کرد که آن‌ها در شرایط مختلف و حتی در شرایط دشوار به کتابخانه وفادار هستند. این مسئله تعهد و مسئولیت‌پذیری کارمندان کتابخانه ملی را نشان می‌دهد.

۵. وضعیت رضایت شغلی درجامعه پژوهش

رضایت شغلی در این پژوهش، میزان رضایت کارمندان کتابخانه ملی از شغل، میزان حقوق و دستمزد، و شرایط کاری خود است. برای پاسخ به پرسش پنجم پژوهش که وضعیت «تعهد سازمانی کارمندان در کتابخانه ملی» را بررسی می‌کند، از پرسش‌های **۲۸**تا**۳۱** پرسشنامه استفاده شده است.

با نگاه کلی به جدول ۷ درمی‌یابیم که بیشترین میانگین به گزینه «بی‌نظر» (**۳۳/۴**درصد) و کم‌ترین میانگین نیز به گزینه «کاملاً موافقم» با فراوانی **۵/۲۸**درصد تعلق دارد. با توجه به این‌که جمع میانگین درصدی پاسخ‌ها به این پرسش پژوهش **۳۹,۵۶**درصد و کمتر از حد میانگین است، درنتیجه می‌توان چنین اظهارنظر کرد که دیدگاه اکثریت کارمندان کتابخانه ملی نسبت به رضایت شغلی منفی است و کارمندان از شغل خود در کتابخانه ملی رضایت چندانی ندارند. به نظر می‌رسد که کارمندان به دلایلی همچون کم بودن حقوق، پایین بودن دستمزد و مزایای کاری با توجه به حجم زیاد کاری و شرایط و ساعات کاری کتابخانه از کار خود رضایت ندارند. با توجه به مدرک تحصیلی و تجربه کاری، شاید آن‌ها حقوقی درخور و متناسب دریافت نمی‌کنند.

جدول ۷. توزیع درصدی گزینه‌های بعد رضایت شغلی در جامعه پژوهش

گزینه‌ها	کاملاً موافقم	موافقم	بی‌نظر	مخالفم	کاملاً مخالفم	بی‌پاسخ
وضعیت آموزش کارمندان	۸/۸	۲۶/۸	۳۲/۷	۲۱/۵	۱۰/۲	۰
وضعیت پاداش‌ها	۱/۰	۷/۴	۳۶/۹	۲۶/۱	۲۸/۶	۱
فرصت‌های ترفیع شغلی	۱/۰	۷/۰	۲۷/۹	۳۳/۸	۳۰/۳	۲
رضایت کلی کارمندان از شغل خود	۱۰/۳	۲۹/۱	۳۶	۱۵/۳	۹/۴	۱
میانگین	۵/۲۸	۱۷/۵۸	۳۳/۴	۲۴/۲	۱۹/۶۲	۱
امتیاز	**۳۹/۵۶**					

۶. وضعیت نگرش شناختی در جامعه مورد بررسی

در این پژوهش منظور از نگرش شناختی، عکس‌العملی است که کارمندان، با توجه به شناخت خود از سازمان، در مقابل تغییرات دارند.پرسش ششم پژوهش وضعیت «نگرش شناختی کارمندان به تحول سازمانی در کتابخانه ملی» را بررسی کرده است. برای پاسخ به این پرسش پژوهش از پرسش‌های **۳۲تا۳۷** پرسشنامه استفاده شده است.

جدول ۸. توزیع درصدی گزینه‌های بعد نگرش شناختی در جامعه پژوهش

گزینه‌ها	کاملاً موافقم	موافقم	بی‌نظر	مخالفم	کاملاً مخالفم	بی‌پاسخ
توانایی کارمندان در مقابل تغییرسازمانی	۹/۲	۳۱/۳	۲۱/۵	۳۲/۸	۵/۱	۴/۹
مقاومت در برابر ایده‌های جدید	۱/۵	۵/۹	۱۴/۷	۶۰/۸	۱۷/۲	۰/۵
عدم تمایل به تغییر	۵/۴	۱۴/۱	۱۹/۰	۴۸/۸	۱۲/۷	۰
عجز و ناکامی در برابر تغییر	۲/۰	۶/۹	۱۳/۲	۵۷/۸	۲۰/۱	۰/۵
آزاردهنده بودن تغییرها در محیط کار	۲/۰	۹/۹	۲۱/۳	۵۴/۰	۱۲/۹	۱/۵
پذیرفتن ایده‌های جدید با دودلی	۱/۰	۱۴/۱	۲۲/۰	۵۲/۲	۱۰/۷	۰
میانگین	۳/۵۲	۱۳/۷	۱۸/۶	**۵۱/۱**	۱۳/۱	۱/۲
امتیاز	**۲۶/۵۲**					

همان‌طور که در جدول ۸ مشاهده می‌شود، گزینه‌های «مخالفم» با فراوانی **۵۱/۱**درصد بیشترین میانگین را به خود اختصاص داده و گزینه «کاملاً موافقم» با میانگین **۳/۵۲**درصد کم‌ترین فراوانی را داراست.با توجه به این‌که جمع میانگین درصدی گزینه‌ها در این پرسش **۲۶,۵۲**درصد و کمتر از حد میانگین است، درنتیجه می‌توان چنین استنباط کرد که دیدگاه اکثریت کارمندان کتابخانه ملی در زمینه نگرش شناختی تحول سازمانی منفی است. می‌توان مواردی مانند عدم اطلاع‌رسانی تغییرات در سازمان، عدم شناخت نسبت به تغییر و تحول و احتمالاً ترس از موقعیت تغییر که ممکن است منتهی به تغییر شرایط کاری و بالا رفتن حجم کار و پایین آمدن دستمزد کارمندان شود را دلیل پایین بودن نگرش شناختی کارمندان کتابخانه ملی برشمرد.

۷. وضعیت نگرش عاطفی درجامعه پژوهش

منظور از نگرش عاطفی در کتابخانه ملی تعهد عاطفی کارمندان به محل کار خود است. برای پاسخ‌گویی به پرسش هفتم پژوهش که وضعیت نگرش عاطفی کارمندان به تحول سازمانی در کتابخانه

ملی» را بررسی می‌کند، از پرسش‌های ۳۸تا۴۳ پرسشنامه استفاده شده است.

جدول ۹. توزیع درصدی گزینه‌های بعد نگرش عاطفی در جامعه پژوهش

گزینه‌ها	کاملاً موافقم	موافقم	بی‌نظر	مخالفم	کاملاً مخالفم	بی‌پاسخ
سودمند بودن تغییر برای سازمان	۱۱/۸	۴۱/۴	۳۳/۰	۱۲/۳	۱/۵	۰/۱
سودمند بودن تغییر برای همکاران	۹/۴	۳۷/۴	۳۶/۹	۱۴/۳	۲/۰	۰/۱
آمادگی استقبال از تغییرات	۱۲/۳	۴۵/۳	۲۳/۲	۱۷/۷	۱/۵	۰/۱
حمایت از ایده‌های جدید	۱۸/۶	۵۸/۸	۱۹/۱	۳/۴	۰	۰/۵
ناخوشایند بودن تغییرها	۳/۹	۱۳/۲	۲۴/۰	۴۷/۵	۱۱/۳	۰/۵
سود بردن از تغییرها	۴/۴	۳۱/۲	۴۲/۰	۲۰/۰	۲/۴	۰
میانگین	۱۰/۱	**۳۷/۹**	۲۹/۷	۱۹/۲	۳/۱	۰/۵
امتیاز	**۶۲/۸۵**					

با توجه به جدول شماره ۹، گزینه «موافقم» با میانگین ۳۷/۹درصد رتبه نخست را به خود اختصاص داده است. با توجه به این‌که جمع میانگین درصدی گزینه‌های این پرسش برابر با ۶۲٫۸۵درصد و بیشتر از حد میانگین است، درنتیجه می‌توان گفت که دیدگاه اکثریت کارمندان کتابخانه ملی به نگرش عاطفی تحول سازمانی تقریباً مثبت است. به نظر می‌رسد کارمندان به کتابخانه ملی متعهد هستند و ذاتاً انسان‌های مسئول و متعهدی هستند.کارمندان گرچه رضایت شغلی ندارند اما تغییرات را سودمند می‌دانند. همچنین به نظر می‌رسد که آنان نگران این تغییرات نیز هستند. شاید اطلاع‌رسانی صحیحی در رابطه با تغییر در کتابخانه ملی وجود نداشته باشد اما آن‌ها از شرایط روحی و روانی مناسبی برای تغییر برخوردارند.

۸ وضعیت تمایل رفتاری در جامعه پژوهش

تمایل رفتاری، میزان گرایش و استقبالی است که کارمندان کتابخانه ملی به ایده‌ها و تغییرات جدید از خود نشان می‌دهند. درواقع، کارمندان پس از مدتی با شرایط کاری موجود خوگیر شده و به آن عادت می‌کنند. بنابراین، ترک عادتی که تقویت‌شده دشوار است و کارکنان به‌دشواری از تغییر و تحول در سازمان استقبال می‌کنند. بنابراین، منظور از تمایل رفتاری در این پژوهش میزان گرایش کارمندان کتابخانه ملی به تغییر عادت‌های کاری و پذیرفتن تغییر است. پرسش هشتم پژوهش مبنی بر «تمایل رفتاری کارمندان به تحول سازمانی در کتابخانه ملی در چه وضعیتی قرار دارد؟»، بعد تمایل رفتاری را بررسی کرده است. برای پاسخ به این پرسش پژوهش از پرسش‌های ۴۴تا۴۹ پرسشنامه استفاده شده است.

همان‌طور که در جدول ۱۰ مشاهده می‌شود، یشترین میانگین به گزینه «موافقم» با میانگین **۴۹/۴۳** درصد تعلق دارد. کم‌ترین میانگین نیز به گزینه «کاملاً مخالفم» مربوط است که کارمندان با میانگین ۱/۱۷ درصد آن را انتخاب کرده‌اند. با توجه به این‌که جمع میانگین درصدی گزینه‌ها در این پرسش ۷۴/۶۶ درصد و بیشتر از حد میانگین است، درنتیجه می‌توان چنین اظهارنظر کرد که دیدگاه اکثریت کارمندان کتابخانه ملی به تمایل رفتاری تحول سازمانی مثبت است.گرچه به نظر می‌رسد که مدیران و سازمان کتابخانه ملی از حقوق و دستمزد و مزایای کارمندان حمایت زیادی نمی‌کنند اما کارمندان تغییرات مثبت و سازنده را بسیار مفید می‌دانند. شاید علت آن باشد که کارمندان امید دارند شرایط کاری بهتر شود؛ حقوق و دستمزد بیشتر شود؛ حجم کار کمتر شود؛ یا حداقل تقسیم کار به شیوه‌ای عادلانه صورت گیرد و تغییرات، ایده‌های جدید و فناوری‌های تازه به نفع کتابخانه ملی باشد.

جدول ۱۰. توزیع درصدی گزینه‌های بعد تمایل رفتاری در جامعه پژوهش

گزینه‌ها	کاملاً موافقم	موافقم	بی‌نظر	مخالفم	کاملاً مخالفم	بی‌پاسخ
انتظار تغییر در کار	۹/۸	۳۶/۸	۳۰/۴	۲۰/۶	۲/۵	۰/۵
تمایل به استفاده از ایده‌های جدید	۱۳/۷	۶۷/۶	۱۲/۷	۵/۹	۰	۰/۵
ارائه پیشنهادهای کاری	۱۲/۵	۵۲/۰	۲۲/۰	۱۲/۵	۱/۰	۲/۴
تغییرکاری و ترغیب افراد به آن	۱۳/۷	۵۸/۸	۲۴/۵	۲/۹	۰	۰/۵
عملکرد بهتر با استفاده از تغییر	۹/۹	۵۲/۷	۲۹/۶	۷/۴	۰/۵	۱/۰
نظر دیگران درباره میزان توافق من با تغییر	۸/۹	۲۸/۷	۴۶/۵	۱۲/۹	۳/۰	۱/۵
میانگین	۱۱/۴۲	**۴۹/۴۳**	۲۷/۶۲	۱۰/۴	۱/۱۷	۱/۱
امتیاز	**۷۴/۶۶**					

ج. جمع‌بندی داده‌های مربوط به پرسش‌های پژوهـش

در این بخش از پژوهش، نتایج کلی مربوط به همه پرسش‌های پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد. داده‌های مربوط به همه پرسش‌های پژوهش در جدول ۱۱ ارائه شده است:

جدول ۱۱. توزیع درصدی نتایج کلی مربوط به پرسش‌های پژوهش

گزینه‌ها	کاملاً موافقم	موافقم	بی‌نظر	مخالفم	کاملاً مخالفم	بی‌پاسخ
پرسش ۱	۱۰/۸	۳۷/۵۸	۲۵/۱۲	۲۲/۳۸	۴/۱	۰/۶
پرسش ۲	۱۲/۸۸	۴۰/۷۸	۲۵/۵۶	۱۶/۷	۴/۱۲	/۷
پرسش ۳	۶/۳۸	۳۸/۶	۲۴/۳۶	۲۵/۰	۵/۶۸	۰/۳
پرسش ۴	۱۰/۴	۲۰/۷	۳۷/۹	۲۰/۵	۱۰/۴	۵/۷
پرسش ۵	۱۳/۷	۲۸/۲	۲۹/۷۲	۲۲/۴	۵/۹	۵/۳
پرسش ۶	۵/۲۸	۱۷/۵۸	۳۳/۴	۲۴/۲	۱۹/۶۲	۱
پرسش ۷	۳/۵۲	۱۳/۷	۱۸/۶	۵۱/۱	۱۳/۱	۱/۲
پرسش ۸	۱۰/۱	۳۷/۹	۲۹/۷	۱۹/۲	۳/۱	۰/۶
پرسش ۹	۱۱/۴۲	۴۹/۴۳	۲۷/۶۲	۱۰/۴	۱/۱۷	۱/۱
میانگین	۹/۳۹	**۳۱/۶**	۲۸	۲۳/۵	۷/۵	۱/۸
میانگین امتیازها	**۵۵درصد**					

با نگاهی به داده‌های جدول ۱۱می‌توان دریافت که در همه پرسش‌های پژوهش، بیشترین درصد فراوانی به گزینه «موافقم» با فراوانی پاسخ‌گویی**۳۱/۶**درصد اختصاص دارد. گزینه «بی‌نظر» با **۲۸**درصد در رتبه دوم و گزینه «مخالفم» با **۲۳/۵**درصد در رده سوم ازنظر میزان پاسخ‌گویی قرار دارند. با توجه به این‌که جمع میانگین درصدی همه پرسش‌های پژوهش برابر با **۵۵**درصد و بیشتر از حد میانگین است، در نتیجه می‌توان چنین اظهارنظر کرد که به‌طورکلی دیدگاه اکثریت کارمندان کتابخانه ملی در زمینه شکستن جو سکوت سازمانی و همچنین تمایل به ایجاد تغییر و تحول سازمانی تقریباً مثبت است.

د. آزمون فرضیه پژوهش

برای سنجش و آزمون فرضیه پژوهش مبنی بر «بین سکوت سازمانی و تحول سازمانی در کتابخانه ملی رابطه معناداری وجود دارد»، از آزمون غیرپارامتری اسپیرمن استفاده شده است (جدول ۱۱). ضریب همبستگی محاسبه شده **۰۴۳.** است که ضریب بسیارکمی بوده و نشان‌دهنده ارتباط بسیارضعیف (درحدصفر) یا غیرمستقیم بین دو متغیر پژوهش است. از آنجا که مقدارP محاسبه‌شده (**۵۴۱.**) بسیار بیشتر از سطح معناداری (۰۵.) است، درنتیجه فرضیه صفر پذیرفته‌شده و فرضیه پژوهش رد می‌شود. بنابراین، بین سکوت سازمانی و تحول سازمانی در کتابخانه ملی رابطه معناداری وجود ندارد.

جدول۱۲. بررسی رابطه سکوت سازمانی و تحول سازمانی در جامعه پژوهش

Correlations				
tahavol sazmany	sokot sazmany			
./۰۴۳	۱	Correlation Coefficient	sokot sazmany	Spearman's rho
./۵۴۱	.	Sig. (2-tailed)		
۲۰۵	۲۰۵	N		
۱	./۰۴۳	CorrelationCoefficient	tahavol sazmany	
.	./۵۴۱	Sig. (2-tailed)		
۲۰۵	۲۰۵	N		

نتیجه

یکی از عوامل ایجاد جو سکوت در سازمان‌ها نگرش مدیران (مدیران عالی و میانی) به سکوت سازمانی است. با توجه به داده‌های حاصل از جدول ۱(پرسش اول پژوهش)، بعد نگرش مدیران عالی به سکوت سازمانی، ۶۰,۹۴درصد بوده است. یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته‌های پژوهش (Barati, 2010)، (Rezazadeh Kermani, 2011)، (Vakola and Dimtis, 2005)، (Chan and Auster, 2001) در یک راستا قرار ندارد و با آن‌ها همخوان نیست. با توجه به این یافته، می‌توان گفت که اکثریت کارمندان معتقدند که مدیران عالی تمایل دارند که شنونده نظرات تخصصی و کارشناسی آن‌ها باشند. بعلاوه، مدیران عالی در کتابخانه ملی نیز تمایل دارند تا کارمندان نظرات تخصصی و کارشناسی خود را در رابطه با مسائل تخصصی سازمان بیان کنند. از آنجایی‌که مدیران عالی به‌عنوان عاملی مهم در تغییر و تحول در سازمان به شمار می‌روند، درنتیجه نگرش مثبت آن‌ها به نظرات کارمندان و تشویق آنان به ارائه دیدگاه‌های تخصصی، باعث افزایش و تقویت جو اعتماد و آزادی بیان در کتابخانه ملی خواهد شد. مدیران عالی کتابخانه ملی نه تنها مانع اظهارنظر آزادانه کارمندان خود نیستند بلکه پذیرای نظرات آن‌ها نیز هستند. شاید انتخاب مدیرانی باتجربه و نیز با مدارک مرتبط با علم اطلاعات و دانش‌شناسی دلیل این امر باشد.

یکی دیگر از عوامل جو سکوت در سازمان‌ها نگرش مدیران میانی به سکوت سازمانی است. داده‌های جدول۲ (پرسش اول پژوهش) حاکی از این است که میانگین امتیازات در بعد نگرش مدیران میانی به سکوت سازمانی ۶۶,۴۴درصد است. یافته‌های این پژوهش در زمینه سکوت سازمانی و نگرش مدیران میانی با یافته‌های پژوهش(Danaeifard and Panahi, 2010)، (Barati, 2010) و (Vakola and Dimtis, 2005) در یک راستا قرار دارد. شاید بتوان چنین اظهارنظرکرد که اکثریت کارمندان کتابخانه

ملی معتقدندکه مدیران میانی آن‌ها نیز از نظرات، انتقادها و عقاید آن‌ها استقبال می‌کنند و از خود رضایت نشان می‌دهند. یافته‌ها بیانگر این مسئله هستندکه نگرش مدیران میانی در زمینۀ سکوت سازمانی در این بعد تقریباً منفی است و این مدیران خواهان آوای سازمانی وارائه نظرات و عاید از سوی کارمندان خود هستند. کارمندان نیز بااعتماد به مدیران میانی برای انتقال ایده‌ها و نظرات آن‌ها، در مسائل تخصصی کتابخانه مشارکت دارند. در بین ابعاد سکوت سازمانی این بعد بیشترین درصد را به خود اختصاص داده است. شاید بتوان گفت که رابطه تنگاتنگ احتمالی مدیران کتابخانه ملی با کارمندان و نیز آشنایی آن‌ها با فعالیت‌های تخصصی و درک اهمیت این فعالیت‌ها، مدیران میانی را بیش از مدیران بالادستی آماده پذیرش نظرات و پیشنهادات نموده است.

از دیگر ابعاد جو سکوت می‌توان فرصت‌های ارتباطی موجود بین کارمندان با یکدیگر و کارمندان با مدیران را ذکر کرد. با توجه به داده‌های جدول ۳ (پرسش سوم پژوهش) می‌توان استنباط کرد که دیدگاه اکثریت کارمندان در خصوص رابطه کاری با همکاران سایر بخش‌ها و ادارات کتابخانه ملی مثبت است. ازآنجایی‌که امتیاز کلی بعد فرصت‌های ارتباطی ۵۷,۱۶درصد محاسبه شده است، می‌توان این‌گونه برداشت کرد که وضعیت تبادل اطلاعات و فرصت‌های ارتباطی در بین کارمندان کتابخانه ملی مثبت ولی در حد متوسط است. کارمندان و همچنین مدیران کتابخانه ملی تمایل دارند تا اطلاعات را در بین یکدیگر مبادله کرده و درزمینه مسائل تخصصی و کارشناسی سازمان باهم تشریک مساعی داشته باشند. گرچه چنین نتیجه‌ای در مجموعه‌ای مانند کتابخانه ملی چندان رضایت‌بخش نیست اما زنگ بیدارباشی برای مدیران است تا با برقراری ارتباط بیشتر با کارمندان و نیز ایجاد فرصت‌های ارتباطی بیشتر، بر بهبود ارتباط دوسویه تأکید بیشتری داشته باشند. این بعد از پژوهش با یافته‌های پژوهش(Barati, 2010)، (Vakola and Dimtis, 2005) هم‌خوانی دارد. در پژوهش حاضر هر سه بعد ذکرشده در حد مثبت است. گرچه رابطه بین کارمندان بخش‌های مختلف در کتابخانه ملی مثبت است (۵۷,۱۶درصد) اما در حد انتظار و رضایت‌بخش نیست. برای ارائه خدمات بهتر و مناسب‌تر، کارکنان این کتابخانه باید بیش از این با یکدیگر ارتباطات تخصصی و عاطفی برقرار نمایند. لازمه ارائه خدمات مؤثر در یک کتابخانه (آن نیز در حد ملی) تعامل بیش‌ازپیش کارکنان کتابخانه با یکدیگر است.

رفتار سکوت کارمندان از دیگر عوامل به وجود آورنده جو سکوت سازمانی است. با توجه به داده‌های جدول ۴ (پرسش چهارم پژوهش)، می‌توان استنباط کرد که اکثریت کارمندان کتابخانه ملی در بیان مخالفت‌ها، اعتراض‌ها و نارضایتی‌های خود در رابطه با سازمان، شغل، واحد کاری و مسائل شغلی از

قبیل رضایت از حقوق و دستمزد تا حد متوسطی با مدیران احساس راحتی می‌کنند. مدیران کتابخانه ملی برای ایجاد محیطی عاری از دلهره و استرس در بین کارمندان باید شرایطی را فراهم کنند تا کارمندان به‌راحتی مخالفت‌ها و نقطه نظرات متفاوت خود را بیان کنند. زیرا ارائه بازخوردهای منفی از سوی کارمندان باعث می‌شود تا مدیران نقاط ضعف و کاستی‌های کتابخانه را درک کرده و در جهت رفع آن‌ها تلاش نمایند. وقتی کارمندان نتوانند درباره مسائل کاری کتابخانه به‌راحتی با مدیران خود گفتگو کرده و نارضایتی‌های خود در خصوص شغل خود را مطرح کنند، بازخوردی منفی نیز حاصل نخواهد شد و تصحیح خطاهای احتمالی در کتابخانه نیز کمتر می‌شود. یافته‌های این پژوهش با پژوهش (Barati, 2010) در یک راستا قرار دارد. به نظر می‌رسد که تعهد مدیران و مباحث اعتقادی از جمله عوامل اصلی است که باعث شده تا کارمندان برای طرح نظرات خود با مدیران کتابخانه ملی ابایی نداشته باشند. شاید شنیدن نظرات و تلاش برای اعمال نظرات مثبت و سازنده، تشدیدکننده چنین دیدگاهی باشد.

با توجه به داده‌های جدول ۵ (پرسش پنجم پژوهش)، امتیاز کلی بعد تعهد سازمانی در کتابخانه ملی ۵۷٫۷۶درصد محاسبه شده است. بنابراین نتیجه حاصل از این بعد حاکی از آن است که به‌طورکلی وضعیت تعهد سازمانی کارمندان کتابخانه ملی مثبت و در حد متوسط قرار دارد. کارمندان کتابخانه ملی به‌طور متوسط نسبت به سازمان و ارزش و آرمان‌های آن متعهد هستند. به‌طورکلی تعهد سازمانی کارمندان به عواملی چون انگیزه شغلی از سوی مدیران و وجود فرصت‌های ارتباطی و تبادل‌نظر، ثبات و امنیت شغلی، و رضایت شغلی وابسته است. مدیران کتابخانه ملی برای رسیدن به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه‌جانبه، به کارمندانی اثربخش و کارآمد با تعهد سازمانی بالا نیاز دارند؛ چراکه کارایی و اثربخشی نیروی انسانی در اثربخشی و کارایی سازمان تأثیرگذار خواهد بود؛ لذا افزایش تعهد در بین کارمندان کتابخانه ملی باعث خواهد شد که آن‌ها مشارکت بیشتری در مباحث کاری و تخصصی خود داشته باشند.

در جامعه پژوهش حاضر، میانگین بعد رضایت شغلی۳۹٫۵۶ درصد (جدول ۶) و کمتراز حد میانگین بوده است. بنابراین می‌توان گفت که کارمندان کتابخانه ملی از شغل خود رضایت چندانی ندارند. به نظر می‌رسد برای افزایش رضایت شغلی کارمندان، مدیران کتابخانه ملی باید شرایط مناسبی را فراهم نمایند تا آن‌ها احساس رضایت بیشتری داشته باشند؛ چراکه رضایت شغلی آن‌ها موجب احساس دلگرمی و تعهد بیشتر و همچنین افزایش کیفیت خدمات خواهد شد. بعلاوه، در روحیه و بازدهی کاری آن‌ها نیز تأثیرگذار خواهد بود. هرقدر میزان رضایت کارمندان کتابخانه ملی بیشتر باشد، عملکرد و کارایی آن‌ها نیز

بیشتر خواهد شد. کارمندانی که از کتابخانه ملی رضایت بیشتری داشته باشند خود را بیشتر درگیر مسائل کاری سازمان می‌کنند؛ لذا کتابخانه ملی باید در سیاست‌های خود درزمینه پاداش‌های مربوط به کارایی، فرصت‌های ترفیع و ارتقای شغلی تجدیدنظر کند. یافته‌های (Danaefard and Panahi, 2010) با یافته این پژوهش در یک راستا قرار ندارد. در پژوهش دانایی فرد، با افزایش جو سکوت و تشویق مدیران به رفتار سکوت، رضایت شغلی و تعهد سازمانی نیز کاهش یافته است.

امتیاز بعد نگرش شناختی در کتابخانه ملی (جدول ۷) ۲۶,۵۲ درصد است. بنابراین می‌توان چنین استنباط کرد که اکثریت کارمندان کتابخانه ملی به تغییرات کاری و تطبیق خود با آن تمایل نداشته و نگرش شناختی کارمندان نسبت به تحول سازمانی کتابخانه ملی در وضعیت پایین و ضعیفی قرار دارد. در بین ابعاد تحول سازمانی، بعد نگرش شناختی از امتیاز کمتری در جامعه پژوهش برخوردار بوده است. یافته‌های این بعد از پژوهش با یافته‌های پژوهش (Rangriz and moosavi Moradi, 2008) در یک راستا قرار دارد.

میانگین کل درصدها در پرسش هشتم پژوهش درخصوص نگرش عاطفی کارمندان کتابخانه ملی ۶۲,۸۵درصد است (جدول۸). با توجه به نتایج پژوهش می‌توان این‌گونه اظهارنظر کرد که نگرش عاطفی کارمندان کتابخانه ملی به تحول سازمانی تقریباً در حد مثبت قرار دارد. آن‌ها در حد متوسط از کار و تغییرات کاری در سازمان احساس لذت می‌کنند.

داده‌های جدول ۹ (پرسش نهم پژوهش) نشان می‌دهد که امتیاز بعد تمایل رفتاری در بین کارمندان کتابخانه ملی ۶۶. ۷۴ است. با توجه به نتایج این بعد از پژوهش می‌توان گفت که دیدگاه کارمندان کتابخانه ملی به این بعد مثبت است و آن‌ها تمایل رفتاری بیشتری به تغییر و تحول سازمانی دارند. در بین ابعاد تغییر و تحول سازمانی این بعد بیشترین درصد را به خود اختصاص داده است. کارمندان کتابخانه ملی با آن که از لحاظ نگرش شناختی به مسائل تغییر کاری، نظر چندان مثبتی ندارند و از لحاظ عاطفی تمایل متوسطی به تغییر و تحولات سازمانی داشته‌اند اما در زمینه تمایل رفتاری و ارائه پیشنهادهای تغییر و تحول در کتابخانه نظر مثبت و تقریباً بالایی دارند. از این نظر، یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پژوهش (Rangriz and moosavi Moradi, 2008) در یک راستا قرار دارد.

با توجه به جمع‌بندی همه پرسش‌های پژوهش، بیشترین میانگین‌ها به گزینه «موافقم/ زیاد» با میانگین ۳۱/۶ درصد تعلق دارد. میانگین امتیاز همه پرسش‌های پژوهش که شامل هر دو متغیر پژوهش است، ۵۵درصد است. با توجه به نتایج داده‌های پژوهش می‌توان این‌گونه اظهارنظر کرد که دیدگاه

کارمندان به بحث سکوت سازمانی و تحول سازمانی مثبت و در حد متوسط است. کارمندان این کتابخانه برای تحقق اهداف کتابخانه و انطباق با تغییر و تحولات کاری، تمایل رفتاری بیشتری از خود نشان می‌دهند. امتیاز حاصل از همه ابعاد این پژوهش با یافته‌های پژوهش (Barati, 2010) در یک راستا قرار دارد.

آزمون فرضیه پژوهش مبنی بر معنادار بودن رابطه «بین سکوت سازمانی و تحول سازمانی در کتابخانه ملی»، نشان داد که بین این دو متغیر رابطه معناداری وجود ندارد. درنتیجه فرضیه پژوهش اثبات نشد. بنابراین، نمی‌توان گفت که هر چه جو سکوت در بین کارمندان کتابخانه ملی بیشتر باشد، تغییر و تحول کمتر خواهد شد و یا هر چه سکوت کمتر باشد، تغییر و تحول افزایش خواهد یافت. زیرا با توجه به فرضیه پژوهش بین این دو متغیر در کتابخانه ملی رابطه معناداری وجود ندارد. نتیجه حاصل دور از انتظار و برخلاف بسیاری از پژوهش‌های مشابه است که رابطه‌دار بودن این دو متغیر(چه رابطه مثبت و چه رابطه منفی) را نشان می‌دهند. با توجه به اینکه متغیرهای اصلی مربوط به کارمندان یعنی نگرش شناختی (۲۶/۵۲درصد) و رضایت شغلی (۳۹/۵۶درصد) در سطح پایینی قرار دارد و نیز متغیرهایی مانند رفتار سکوت کارمندان (۵۰/۰۵درصد) که متوسط است و متغیر فرصت‌های ارتباطی (۵۷/۱۶درصد) که کمی از متوسط بیشتر است، شاید بتوان چنین نتیجه‌ای را حاصل محافظه‌کاری و یا ترس کارمندان از پاسخ صحیح به برخی از پرسش‌ها قلمداد کرد.

به‌طورکلی و با توجه به اهمیت مبحث سکوت سازمانی و تحول سازمانی در کتابخانه ملی پیشنهاد می‌شود که مدیران برای تشویق کارمندان به ارائه نظرات تخصصی و تغییر کاری اقداماتی ازجمله جذب کارمندان قراردادی به‌صورت رسمی برای ایجاد انگیزه کاری در آن‌ها، تشکیل تیم‌های کاری در بین کارمندان بخش‌های مختلف کتابخانه برای ارتقای روابط کاری بین کارمندان، مشارکت کارمندان در فرآیند تغییر و تصمیم‌گیری‌های سازمانی، شناسایی کارمندان خلاق و نوآور و دادن امتیازاتی همچون افزایش حقوق، ارتقاء فرصت‌های شغلی برای کارمندان صاحب فکر و خلاق را در نظر بگیرند. درواقع کارمندان به‌عنوان سرمایه و دارایی فکری در کتابخانه ملی در کنار مدیران عالی، مدیران میانی و فرصت‌های ارتباطی می‌توانند کتابخانه ملی را در جهت موفقیت در اهداف سازمانی هدایت نمایند.

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

- بررسی سکوت سازمانی و تحول سازمانی در کتابخانه‌های عمومی

- بررسی وضعیت و رابطه سکوت و تحول سازمانی در کتابخانه‌های دانشگاهی
- بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و تحول سازمانی در کتابخانه‌های تخصصی و سازمانی
- مقایسه وضعیت سکوت سازمانی و تأثیر آن بر تحول سازمانی در کتابخانه‌های دانشگاهی و تخصصی
- بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و جو سازمانی حاکم در انواع کتابخانه‌های کشور
- بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و فرهنگ سازمانی در انواع کتابخانه‌های کشور
- بررسی رابطه بین آوا و سکوت سازمانی در انواع کتابخانه‌های کشور

References

Barati, E. (2010). *Organizational silence: By examining the Role of organizational culture.* Master Thesis. Traning Teacher University, Department of public Aministration. (In Persian)

Chan, Donnac, Auster, Ethel. (2001). *Organizational Policies to advance Librarians, Learning: Implication from the Survey of Professional Development of reference Librarians in Public Libraries in Ontario*. Faculty of information studies, University of Toronto, pp.104-115.

Danaeifard, H., Panahi, B. (2010). Attitude of employees of Government Agencies to explain the atomisfere of silence and organizational behavior organizational silence. *Research a change management*, 2 (3), pp, 1-19. (In Persian)

Darvish, Yousef. (2000). Organizational commitment; Bridge between the Islamic work ethic and attitudes to achive organizational change. *Journal Mir jalal Hossein*. The eyclical evolution of the seventh. pp. 52-79. (In Persian)

Dunham, R. B; Grube, J. A; Gander, D. G; Cummings, L. L & pierce, J. L. (1989). Development of an attitude toward change instrument. Paper presentethe academy of management Annual meeting, Washington, Dcmanrhunts@bus. Wise. Edu.

French, H. B. (2010). *Change management in organization*. Translated by Alvani, s., M., Danaeifard, H., Tehran. Safar Publication.

GREENBERG, J., & EDWARDS, M. S. (EDS.). (2009). VOICE AND SILENCE IN Organizations. Bingley: Emerald Press.

Karimi, Yousef. (2004). *Atlited and attitude change*. Tehran: Virayesh Publication.

Karimian et al. (2010).The improve of organizational change on employes knowledge of the fiel staff of medical science Health information. *Management*. N. 7. PP. 589-593. (In Persian)

Karjcie, Morgan. (2008*). Research botlleneack in the social sciences*. Transleted by Mohammad Hossein Daiyani. Mashhad: Library computer.

Kermani, Rezazadeh, R. (2011*). Educational factors on organizational silence*. Master Thesis. Tehran University, Public Qom, Department of Public Aministration. (In Persian)

Morrision. E .W, Milliken, F. J. (2000). Orgamizational Silence: a barrier to change and development in a pluralistic word. *Academy of Management review*. Vol.25. Pp. 706- 720.

Namazi, Zahra. (2009).*The relationship between Islamic ethics and the impact of Diabled persons Attitude commitment to organizational change.* master Thesis Payame-Nour University. Government management. (In Persian)

Nikmaram, Sahar & et.all. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in iran. *Word applied sciences journal.* 17 (10): PP. 1271 – 1277.

Parirokh, M. (2003). Knowledge managment: A Tool for change in library Management. *Faslname-ye ketab*. 56, pp. 112- 126. (In Persian)

Pourkiani, M., Pirmoradi, N. (2008). Emprowement and organizational change. *Tadbir*, A Monthly Magazine on management. N.195. pp, 15-20. (In Persian)

Rangriz, H., Seyyed Mosavi Moradi. (2010). Organizational litizens behavior and readiness for organizational change in the banking industry of Iran. *Journal of Behavioral Sciences*, 3 (2), pp. 65-96. (In Persian)

Rashmeh, J. (2006). *The relationship between mangers attitude to change and innovation, organizational learning in school in Tehran*. Master Thesis Roodehen Islamic Azad University, Faculty of Psychology and Education, Department of Educational Adminstration. (In Persian)

Sehitoglu, Yasin, Zahir Gemal. (2010). The Analysis of employee perfprmance on the content of employee silence and organizational cttizenship behavior in Turkish public Instutations. *Amme Idaresl Dergisi*. Vol 43 (4). Pp. 87- 110.

Vakola. Maria, Dimttris. Bouradas. (2005). Antecedents and consequenes organizational silence: Empirical Investigation. Employee. Related; ABI/ Inform Global. pp. 441-458.